

їни від 25.01.2012 №23 «Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями», в якому прийняте забезпечення залежно від рівня ліквідності поділяється на чотири групи.

У практичній діяльності банків виділяють окремі види застав, які забезпечують кредитні зобов'язання, а саме: застава нерухомості (іпотека); застава будівель і споруд; застава майнового комплексу підприємства; застава землі; застава житлових будинків і квартир; застава транспортних засобів; застава товарів в обороті; застава майнових прав; застава цінних паперів; заклад.

Список використаних джерел

1. Закону України «Про заставу». [Електрон. ресурс] Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>. Заголовок з екрану.

2. Банківські операції: Підручник. – 2-ге вид., випр. і доп./ А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін.; За ред. д.е.н., проф. А.М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2002. – 476 с.

3. Постанови Правління Національного банку України від 25.01.2012 №23 «Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями». [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>. Заголовок з екрану.

4. Земельний кодекс України. [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>. Заголовок з екрану.

5. Кредитна система України і банківські технології: Навчальний посібник: 2 книга. За ред. д.е.н., проф. І.В. Сала. – Львів: ЛБІ НБУ, 2002.

6. Гриджук Д.М., Олійник В.О. Застава як спосіб забезпечення виконання зобов'язань. – К.: Оріяни, 2002. – 324 с.

УДК 658.5

Т.І. ДЬОЛОГ,
к.е.н., Міжрегіональна академія управління персоналом

Процес стратегічного планування на підприємствах у сучасних умовах господарювання

У статті надається характеристика процесу стратегічного планування. Висвітлюється специфіка його здійснення на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Розглядаються стратегічний ланцюг, принципи, основні етапи і методи стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне планування, процес стратегічного планування, стратегічний ланцюг, стратегія, методи планування, стратегічний аналіз.

В статье описывается процесс стратегического планирования. Раскрывается специфика его осуществления на предприятии в современных условиях хозяйствования. Рассматриваются стратегическая цель, принципы, основные этапы и методы стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, процесс стратегического планирования, стратегическая цель, стратегия, методы планирования, стратегический анализ.

The strategic planning process is shown in the article. Specific of its realization on an enterprise in modern conditions is studied. Strategic chain, principles, main stages and methods of the strategic planning are also considered.

Keywords: strategic planning, strategic planning process, strategic chain, strategy, methods of planning, strategic analysis.

Постановка проблеми. Складність ринкових відносин в Україні призвела до виникнення необхідності застосування на вітчизняних підприємствах стратегічного управління, без якого сучасне підприємство, що функціонує в змінному ринковому середовищі, не може досягти достатнього рівня конкурентоспроможності, належної ефективності управлінських і виробничих процесів.

Стратегічне планування як надзвичайно важлива складова (функція) стратегічного управління також посіло чільне місце у вітчизняному менеджменті. Але, незважаючи на визнану науковцями і керівниками безперечну важливість його впливу на ефективність діяльності господарюючого суб'єкта, воно, на жаль, у багатьох випадках не виконується належним чином, що в результаті призводить до зниження зазначеної ефективності і погіршення загальної конкурентної позиції підприємства на ринку.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Процес стратегічного планування і специфіка його здійснення на підприємствах досліджувалися багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями, зокрема такими, як А.Г. Балог, І.Б. Гурков, О.А. Добровенко, О.О. Романов, В.Л. Фесюк, Е.О. Юрій тощо [1–6].

Спираючись на здійснений аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців, можна стверджувати, що на сьогодні існує значна кількість різноманітних та доволі супе-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

речливих підходів і поглядів стосовно здійснення процесу стратегічного планування на підприємствах, що в цілому визначає необхідність у проведенні нового етапу дослідження в даному напрямі.

Метою статті є розгляд процесу стратегічного планування, зокрема висвітлення специфіки його здійснення на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. В існуючій ринковій ситуації, враховуючи значну конкуренцію, вітчизняним підприємствам неможливо ефективно функціонувати без здійснення належного стратегічного планування.

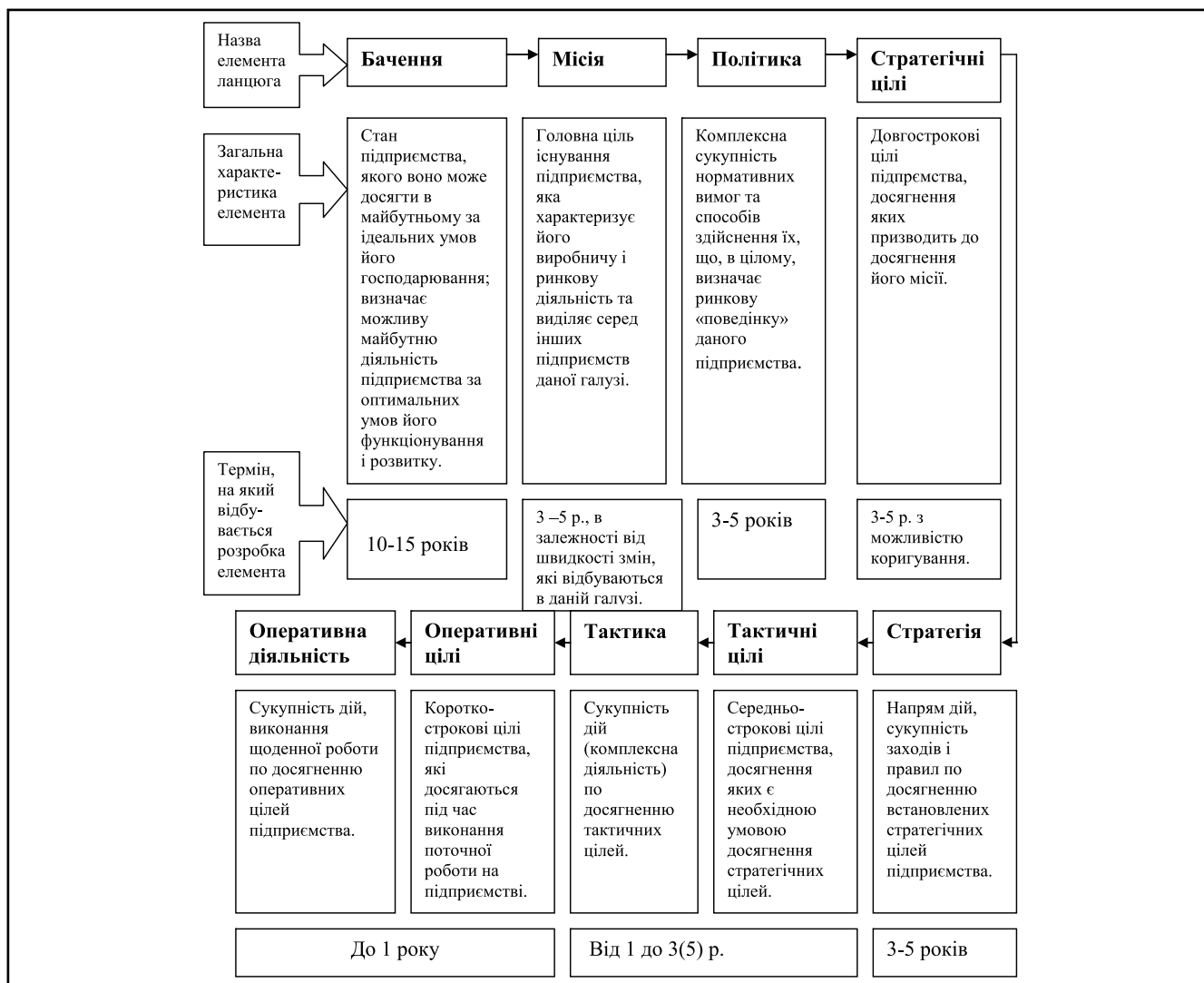
Процес стратегічного планування є важливою функцією (складовою) загального стратегічного управління підприємством. В узагальненому вигляді стратегічне планування можна визначити як набір рішень і дій, які пов'язані з розробкою обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій та ефективних методів їх реалізації, що в цілому має призвести до досягнення підприємством його місії.

Необхідно зазначити, що численні школи та підходи, які виникли за останні 40 років, запропонували найрізноманіт-

ніші визначення та моделі стратегічного процесу [3, с. 31]. Як зазначає І.Б. Гурков [2], наявність стратегічного процесу на комерційному підприємстві характеризується трьома спільними ознаками, відносно яких спостерігається консенсус у науковому середовищі – стратегічні цілі, стратегічна рефлексія, стратегічні дії.

Сучасне стратегічне планування передбачає розробку стратегічного ланцюга, який є сукупністю взаємопов'язаних елементів, наведених нижче (див. рис.).

Слід зауважити, що до стратегічного планування прийнято застосовувати системний підхід, який полягає у розгляді виробничих, управлінських і підприємницьких проблем господарюючого суб'єкта не відокремлено, а в комплексній єдності. Загалом, у процесі планування мають вирішуватися такі важливі завдання, як пристосування підприємства до змін, які відбулися в зовнішньому середовищі; внутрішній розподіл ресурсів і координація; організація передбачення змін тощо. При цьому високоефективний процес стратегічного планування має базуватися на таких принципах:



Стратегічний ланцюг підприємства

Джерело: складено автором.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1) принцип повноти, який передбачає охоплення плануванням усіх напрямів діяльності господарюючого суб'єкта;

2) принцип точності, який полягає в необхідності здійснення в процесі планування максимізації точності і достовірності всіх параметрів, що розглядаються;

3) принцип безперервності, що полягає в безперервності здійснення планування на підприємстві;

4) принцип економічності, за яким ефект від реалізації запланованих дій має перевищувати загальну суму витрат на планування;

5) принцип масовості, який передбачає залучення керівництвом до процесу планування підлеглих з різних функціональних відділів.

Ураховуючи сучасні умови ведення бізнесу, О.А. Добровенко [3] виділяє такі етапи процесу стратегічного планування: 1) вироблення стратегії, 2) стратегічний аналіз, 3) стратегічне програмування, 4) стратегічний контроль, 5) коригування стратегії [3, с. 31]. Але, на нашу думку, враховуючи той факт, що базою для розробки стратегії підприємства є аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища, доречніше було б поставити етап «стратегічний аналіз» перед етапом «вироблення стратегії». Також етапу «вироблення стратегії» доцільно надати назву «встановлення цілей і розробка стратегії», що, на нашу думку, розкриє поетапність стратегічного планування більш чітко. Тоді етапи процесу стратегічного планування набудуть наступної послідовності:

- стратегічний аналіз;
- встановлення цілей і розробка стратегії;
- стратегічне програмування;
- стратегічний контроль;
- коригування стратегії.

В.Л. Фесюк [5] вважає, що під стратегічним аналізом підприємства слід розуміти науковий метод пізнання характеру впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також передового досвіду підприємств-аналогів на економічне становище підприємства в перспективі. Автор також зазначає, що переважна більшість вчених єдині у визначенні мети та об'єкта стратегічного аналізу. Так, під метою стратегічного аналізу розуміють змістовний і формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямків розвитку підприємства. Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій у довгостроковій перспективі [5, с. 186].

Можна погодитися з думкою деяких науковців [4], які зазначають, що певні зміни прийнятої методики аналізу середовища дозволили б покращити вітчизняний менеджмент. Зокрема, такими заходами може стати здійснення SWOT-аналізу за контрольним переліком ефектів впливу факторів та введення в таблицю SWOT-аналізу індикаторів

зміни кожного з цих факторів. При цьому керівники підприємств матимуть такі можливості:

– по-перше, проявити не лише власний досвід, а й протестувати повноту відомостей про ринок;

– по-друге, використати контрольний перелік факторів як концентрат досвіду провідних світових експертів, звузити коло пошуку ключових факторів;

– по-третє, за допомогою індикаторів спостерігати за ключовими змінами на ринку, тобто створити систему швидкого попередження ризиків і можливостей [4, с. 119].

Стратегічний аналіз, який здійснюється підприємством, прийнято класифікувати за такими ознаками:

– за рівнями управління зазначений аналіз буває корпоративний, функціональний і дивізіональний;

– за функціональним напрямом – виробничий, фінансовий, маркетинговий, інвестиційний, соціальний, технологічний тощо;

– за змістом – загальний, локальний, тематичний тощо;

– за інформаційною базою, яка використовується в процесі аналізу – інформація з офіційних джерел, закрита інформація, бенчмаркінг, інформація ЗМІ;

– за часовим проміжком – довго-, середньо-, короткостроковий, епізодичний;

– за сегментом прогнозування – ринкові ризики, інвестиційна привабливість підприємства, зміна ринкової частки, комплексна ефективність менеджменту, рентабельність (прибутковість) діяльності тощо;

– за напрямками дослідження, яке проводиться, – аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз підприємств-конкурентів.

Розробка стратегії – це процес створення стратегії розвитку підприємства, яка відповідає його місії і стратегічним цілям. Розробкою стратегії в переважній більшості займається вище керівництво підприємства, враховуючи при цьому баланс між плануванням і випадковістю, а також методи управління випадковими подіями.

Доволі доречне визначення категорії «стратегія» запропонував А.Г. Балог [1]. Автор дотримується думки, що стратегія – це деякий набір рішень, які спрямовують і формують майбутні дії підприємства, які складно змінити після їх прийняття і які справляють найбільший вплив на досягнення підприємством його стратегічних цілей [1, с. 91].

Однією з ознак ефективності стратегії є її раціональність. Для цього її необхідно структурувати і подати у вигляді детального плану з періодами, проміжними показниками досягнення завдань на період і відповідальними особами. Залежно від обраного об'єкта стратегічного планування розрізняють: корпоративну стратегію, бізнес-стратегію, функціональну стратегію [6, с. 38].

Під стратегічним програмуванням розуміють процес розробки планів і програм виконання стратегій підприємства, а також вдосконалення і впровадження отриманих результатів. Виходячи із зазначеного стратегічним програмуванням

передбачається здійснення таких етапів, як формування та роз'яснення конкретної стратегії; деталізація та доопрацювання зазначеної стратегії; зміна стратегії, яку було розроблено раніше.

Стратегічний контроль передбачає здійснення спостереження за всіма напрямками виробничої і невиробничої діяльності підприємства. Він спрямований на забезпечення відповідності виконуваної діяльності встановленим цілям і передбачає виконання чотирьох етапів: визначення стандартів оцінювання; створення системи вимірювання, що надасть можливість визначити ступінь досягнення визначених раніше цілей, порівняння отриманих результатів зі стандартами, які встановили на першому етапі; оцінювання зазначених результатів діяльності.

Під коригуванням стратегії розуміють внесення керівниками необхідних змін у стратегічні плани, що в цілому мають відповісти змінам середовища функціонування підприємства.

Слід зауважити, що процес стратегічного планування на підприємстві прийнято здійснювати за допомогою спеціальних методів.

Цільовий метод планування передбачає здійснення такого планування, яке базуватиметься на ринкових потребах споживачів і попиті на товари та послуги.

Ресурсний метод передбачає зосередження на ресурсній забезпеченості підприємства.

Екстраполяційний метод базується на твердженні, що розвиток ринку відбуватиметься аналогічними темпами, що і на момент здійснення планування.

Інтерполяційний метод – це метод планування протилежний методу екстраполяції. Передбачає встановлення цілей підприємства на майбутнє, які визначатимуть значення встановлених величин планових показників.

Висновки

Здійснивши дослідження в даному напрямі можна зробити такі висновки:

1. Стратегічне планування – набір рішень і дій, які пов'язані з розробкою обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій і

ефективних методів їх реалізації, що в цілому має призвести до досягнення підприємством його місії.

2. В основу стратегічного планування на підприємстві має бути покладений системний підхід.

3. Важливою складовою стратегічного планування є розробка стратегічного ланцюга, який подається нами в даній науковій роботі.

4. Високоєфективний процес стратегічного планування обов'язково має базуватися на принципах повноти, точності, безперервності, економічності і масовості.

5. Процес стратегічного планування складається з п'яти основних взаємопов'язаних етапів: стратегічного аналізу; встановлення цілей і розробки стратегії; стратегічного програмування; стратегічного контролю; коригування стратегії.

6. Планування на підприємстві може здійснюватися за допомогою цільового, ресурсного, екстраполяційного і інтерполяційного методів.

Список використаних джерел

1. Балог А.Г. Упорядочивание процесса разработки стратегии предприятия / А.Г. Балог // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №6, Т. 3 (164). – С. 89–93.

2. Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка творческого синтеза и эмпирической апробации / И.Б. Гурков // Российский журнал менеджмента. – 2007. – №2. – С. 3–28.

3. Добровенко О.А. Еволюція поняття стратегічного планування / О.А. Добровенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – №8(123). – С. 29–32.

4. Романов О.О. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність маркетингу / О.О. Романов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №6, Т. 3 (164). – С. 114–119.

5. Фесюк В.Л. Окремі питання теоретичних засад стратегічного аналізу підприємства / В.Л. Фесюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №5, Т. 2 (136). – С. 185–188.

6. Юрій Е.О. Роль фінансового планування у процесі планування та реалізації стратегії / Е.О. Юрій // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Зб. наук. праць. Вип. 3 (16): Економічні науки. – Чернівці, Технодрук, 2009. – С. 37–43.

УДК 330.131.7:658

О.М. ГЕРАСИМЕНКО,
к.е.н., доцент, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

Особливості побудови реєстру ризиків на основі ідентифікованих подій

У статті розкриваються особливості базових основ побудови реєстру ризиків для вітчизняних компаній в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Обґрунтовано необхідність розробки реєстру ризиків компаній та проведення аналізу внутрішнім струк-

турним підрозділом з управління ризиками при прийнятті управлінських рішень.

Ключові слова: ризик, реєстр ризиків, ранжування, ідентифікація, реєстр, загрози, ймовірність.